

人力资源综合辅导：中层经理人发展的“中药良方” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/269/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_269524.htm

案例：“360°”的中层经理人说到夹板气，说到左右为难，人们首先想到的是什么？处于妻子与母亲中间的男人、处于高层领导和下属员工之间的中层经理人…… John辛辛苦苦建立起销售渠道，但是由于产品的质量不过关而无法创造高销售。老板怪罪的却是John这个市场经理，并示意没有业绩就别谈其他。终于做出成绩的销售经理Linda被迫离职，原因正是她一手带出的手下“谋反”。肖晓是在公司成立初期来到公司做财务经理的。5年过去了，公司的业务范围不断扩大，组织机构也由原来在上海的注册公司发展到全国范围的集团。然而公司成长的同时，肖晓的职位并没有随之提升，负责全公司财务的财务总监换了又换，却总也轮不到他。失望之下，肖晓递交了辞呈。……正所谓中层经理人难做，各有各的难处。中层管理者是企业的中流砥柱，他们的一举一动虽不直接影响企业的战略与决策，却是企业执行力的基本保障。他们尽心尽力完成任务，可能依然得不到员工的理解和领导的认可，同时还要面对来自公司其他部门的不配合，客户的不满与质疑……中层经理人饱受360°的“夹击”。事情的结果往往是，中层经理人不但背负了埋怨，可能还因此而伤害了自己的利益。难怪中层经理人们要大喊：“夹缝中，怎一个难字了得！”然而冷静下来一想，“夹缝”中的经理人难做，可是难做也要做。经理人应如何在夹缝中自处并谋取更高的发展呢？案例分析：中层经理人是每个公司都必有的岗位，也是公

司中坚的阶层，尤其是在那些倡导组织扁平化的公司表现更为明显。在一个比较规范化的公司里面，无论是你是职能部门负责人（比如：市场经理、销售经理、产品经理、研发经理、客服经理、人力资源经理等）还是区域负责人（大区总监、大区经理、区域经理等），甚至一些公司所谓的总监、部门总经理等高级员工，都属于中层经理人。我们知道：一个公司的发展前途，归根到底取决于管理团队的素质，而中层管理人员的素质与能力就直接关系这家公司的成败和兴衰。所以，中层经理人对于一个公司来说具有相当重要的意义。中层经理人的主要特征就是配置一定数量的下属、在公司起到承上启下、上传下达的作用、是整体负责公司内的某项职能或某片区域的战略运营单元。中层经理人是公司战略规划的参与者、策略方案的组织者、战术执行的督导者。因此，对中层经理人而言，永远有忙不完的事永远有更多事情要做，永远有更多事情应该做，也永远是超负荷运转。作为中层经理人，他们上有上司、下有下属、前后有同级。于是，中层经理人一定会承受来自三个方面的有形或无形的压力：来自上司、来自同级和来自下级。在这样一个生存空间之中，中层经理人如何发展，乃至谋求更高的发展呢？要探讨中层经理人的未来发展，首先要先了解他们的起源。不外乎三个：公司内部由基层选拔上来；从公司外部招聘进来；公司高层降至过来或兼任。中层经理人不同的起源直接导致其所具有不同的秉性和心态。一般而言，内部提拔的中层经理人忠诚度相对较高、比较实干但境界不高；外部招聘进来的中层经理人忠诚度相对较低、有惯性思维和做事风格但经验丰富；降任或兼任的中层经理人一般而言行事浮夸、点到为止

但具有一定优势资源。这些起源不同的中层经理人在外部环境不同压力的境况下，其中一些中层经理人就会在现实当中或多或少地出现异常的表现。下面描述的影像片段，我们都会在公司看到，其中有些甚至是读者自己过去或者现在或者将来的影子。面对上司：曲意逢迎；阴奉阳违；断章取义；唯唯诺诺等。对待下级：颐指气使；苛全求备；放任纵容；难兄难弟等。同级相处：暗箭伤人；损人利己；本位思想；拉帮结派等。对于自己：得意忘形；浑水摸鱼；单打独斗；无所事事等。中层经理人这些异常的表现都会直接断送了其远大前程，不是昙花一现就是好景不长。中层经理人这些异常的表现有客观原因造成的，也有主观原因造成的；有因为现实形势所迫，也有因为自身恣意妄为。作为中层经理人，如何做、如何做好、如何发展，这是每一个中层经理人在职业发展道路上值得重视的地方。借用传统中医的词语，我个人认为中层经理人要寻求出路，就要做到三个大方面：固本、补虚、养生。概括地讲：固本是解决中层经理人如何做的问题；补虚是解决中层经理人如何做好的问题、养生是解决中层经理人如何发展的问题。固本：本职角色定位、专业技能塑造。本职角色定位。中层经理人首先就是自我角色定位清晰，通俗地讲就是我做什麼、对谁做、怎么做。在这个大是大非的原则上，中层经理人一定要清晰明确、心中有数。那些事情是我必须要做的，那些事情根本不是我应该做的；我是对谁汇报工作，谁又向我汇报；我支持辅助那些人，我又需要谁的支持辅助等。而有些中层经理人往往在这点上模糊不清，甚至犯了这个大忌。比如一些中层经理人以乱犯上，搞革命请愿运动，只会向上提问题提意见，没有一点解决

提案；反过来，有些中层经理人又逾越制度流程规范而驾驭其上，甚至携天子以令诸侯，对待同级咄咄逼人。专业技能塑造。作为中层经理人，要通过不断吸取知识使自己具备合理的知识结构来塑造自身本职工作的专业技术能力，目的就在于增强自身实力，提高面对新环境、新问题的解决办事成效。对于那些新进转岗的新人来说，尤为重要。世界唯一不变的就是变化。决不能抱残守缺、因循守旧，更多的是与时俱进，推陈出新，实现事半功倍的成效。专业技能的精湛是中层经理人后续发展的基础和前提。先专后博是职业发展的趋势，也是为什么很多公司CEO都是某一领域的专家的一个原因。补虚：工作能力改善、职业素养修炼。工作能力改善。一些中层经理人在职业发展过程中出现停滞不前、下滑倒退等现象，其实很多原因并不在于其自身专业技能的欠缺，而是工作能力的不足。因为中层经理人并不是简单的执行者，更是管理者。如果说下属员工是正确做事，中层经理人就是做事正确。因此，作为中层经理人需要有意识地提高以下八项能力：领悟能力、计划能力、指挥能力、控制能力、协调能力、授权能力、判断能力、创新能力。此外，中层经理人必须善于沟通，而且是360度的沟通。对下属要调动他们的积极性，与同级要分工协作，和高层建立信任信赖关系。尤其是让高层看到你的能力和思路，是中层经理人获取晋升的很重要的一环。职业素养修炼。中层经理人除了具备良好的IQ(智商)，即有合理的专业知识结构、很强的工作能力等外，还要具备良好的EQ(情商)、DQ(胆商)。EQ则主要指要有良好的职业习惯、道德习惯和一颗宽容心。DQ是一个人胆量、胆识、胆略的度量。胆商高的人有胆识和决策的魄力，

能够把握机会，以最快的速度应对环境的变化。然而，对于一些中层经理人最致命最常见的是传统文化造成的“官本位”、“内耗”等思想作风，这是现代化公司所不容的。要成为做一个成功的中层经理人，必须修炼科学、理性的职业素养，即强烈的制度意识、细节管理意识、团队协作意识、务实积极的作风、责任心等。

养生：职业生涯规划、建立良好人脉。

职业生涯规划。中层经理人要想获得更高的发展，就必须建立自身的职业生涯规划、人生发展目标。比如晋升高层、做老板等都是无可厚非、值得嘉许。如果没有目标没有规划，工作开展就会出现昏庸和懈怠。首先要学会“像你的老板一样思考”。老板能当老总、董事长是因为他有自己过人的能力。中层经理人想做到更高的位置、甚至独立就应虚心向你的老板学习，学习他处理问题的得当之处，学习他思考问题的方式。然后，就要树立“我不是任何老板的员工”思想，我自己就是一个投资体，认清只有自己才是自己的主人。如此才会竭尽全力追求进步，将工作做得尽可能再好些，久而久之你的能力也就得到了提升，自然离你的目标也就越来越近。

建立良好人脉。中层经理人要实现职业自由，就要培养“宁愿多交朋友，也不要处处树敌！”的思想。无论对待上司、对待下级、对待同级等都要把握对事不对人原则，心态要平和。任何恣意妄为、不可一世、恶意诽谤、仗势欺人、借刀杀人等行为都是遏制中层经理人未来发展的屏障和祸根。就算离开这家公司去了那家公司，都会或远或近受到自己亲手造成的负面影响。中国人讲究和谐之道、和气生财，在职业发展上也是如此。身正不怕影子斜，只要中层经理人在工作中勤勉进取、客观公正，一定会赢得更大范围的

人接受和拥戴。作为中层经理人如何做、如何做好、如何发展，除了我所认为的固本、补虚、养生的观点外，我想还需要加上“知行合一”这个药引子，只有这样中层经理人才会赢取阳光灿烂的明天。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com